

FUBUSI

《福布斯》

全球富豪财富故事

王 静 编著

印度第一家族

——安巴尼家族

穆克什·安巴尼到底是怎样的一个人？安巴尼家族又是如何叱咤风云的？

安巴尼家族旗下的信实工业集团到底是一家怎样的公司？

从安巴尼家族身上我们会得到怎样的启迪？

青岛出版社



印度第一家族

王健林

王健林
王健林
王健林

王健林

K833.510.9

1

《福布斯》

全球富豪财富故事

印度第一家族

——安巴尼家族

王 静 编著

青岛出版社

图书在版编目(CIP)数据

印度第一家族——安巴尼家族/王静编著. —青岛:

青岛出版社, 2008. 6

(《福布斯》全球富豪财富故事)

ISBN 978-7-5436-4815-9

I. 印... II. 王... III. ①企业管理—经验—印度

②安巴尼—家族—史料 IV. F279.3513 K833.510.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 076187 号

书 名 印度第一家族——安巴尼家族

编 著 王 静

出版发行 青岛出版社

社 址 青岛市徐州路 77 号(266071)

本社网址 <http://www.qdpub.com>

邮购电话 13335059110 (0532)85814750(兼传真) 80998664

责任编辑 赵文生 电话 (0532)80998648

封面设计 宋晓明

文字校对 张韶天

照 排 青岛海讯科技有限公司

印 刷 青岛海尔丰彩印刷有限公司

出版日期 2008 年 7 月第 1 版 2008 年 7 月第 1 次印刷

开 本 16 开(700mm×1000mm)

印 张 12.5

字 数 100 千

书 号 ISBN 978-7-5436-4815-9

定 价 23.00 元

编校质量、盗版监督电话 (0532)80998671

青岛版图书售出后如发现印装质量问题,请寄回青岛出版社印刷物资处调换。

电话 (0532)80998826

序 言

来自印度的财富传奇

2007年10月29日,美国纳斯达克公布信息,印度首富穆克什·安巴尼的财富已经达到632亿美元,其资产已经超越美国微软公司创始人比尔·盖茨(590亿美元)和墨西哥电信巨头卡洛斯(620亿美元),毫无悬念地成为新的世界首富。

这一消息迅速传遍了全球每一个角落。印度最大的通讯社“印度报业托拉斯”立刻欢欣鼓舞地宣告了这位新首富诞生的消息:“由于美国和欧洲的资金近年来正以空前的规模涌入印度,印度股票市场出现前所未有的火爆,孟买股票交易所敏感指数10月29日首度飙升至20000点,导致整个流通市值在过去两年的时间里几乎翻了一番。信实工业集团(Reliance Industries)的股票升值近80%,该集团总裁,现年50岁的穆克什·安巴尼的净资产一跃升至632亿美元,相继超过比尔·盖茨和卡洛斯,成为新的世界首

富。”

虽然穆克什稍晚一些时候否认了自己已经取代比尔·盖茨的事实,但这天发生的事情还是让很多人都开始关注这位来自印度的企业家的故事,大家纷纷猜测:

● 穆克什·安巴尼到底是怎样一个人?

● 在一个“科技为王”的时代里,一个来自发展中国家的企业家真能替代稳坐“世界首富”交椅 13 年的软件巨头吗?

● 穆克什·安巴尼又是如何成为“全球首富”的? 他所率领的信实工业集团到底是一家怎样的公司?

● 他为什么不愿意承认自己已经成为世界首富了? 难道他背后还隐藏着不为人知的苦衷?

.....

说起穆克什·安巴尼,似乎很多人都感觉有些陌生,但是在印度,穆克什所在的安巴尼家族却是声名赫赫,无人不知。

据统计,截至 2007 年年底,安巴尼家族掌控的信实工业集团年销售额占印度全国 GDP 的近 4%,该集团每年向印度政府上缴的税收占全国税收总额的 10%,集团总市值相当于印度证券交易所上市公司总市值的近 6%,集团利润占到印度私营经济的 17%,印度约 8% 的出口额也来源于信实工业集团。

本书所要讲述的,就是安巴尼家族的故事!

在印度,信实工业集团的股票素有“金不换”的美称,在印度所

有的股民当中,每4人就有1人持有信实工业集团的股票,每年召开股东大会的时候,组织者必须租下一座足球场才能装下所有的股东。自从上个世纪80年代早期开始,安巴尼家族便统治着印度的石油化工产品市场,后来又成为电信和能源工业的领导者,并在教育文化领域、市场零售市场等领域后来居上,迅速占据了一席之地。

按照印度官方公布的资料,安巴尼家族领导的信实工业集团是第一家进入《财富》全球500强的印度企业,安巴尼家族也被誉为印度的“洛克菲勒家族”。

说起安巴尼家族的历史,还要从该家族第一代创始人,穆克什的父亲迪鲁巴伊·安巴尼说起。

作为当今印度最大财团的创建者和安巴尼家族的家长,穆克什·安巴尼的父亲迪鲁巴伊·安巴尼(Dhirubhai H. Ambani)在印度很早就成为了人们膜拜和颂扬的传奇人物。很多人形容他“像一个斗牛士一样,敢于一把抓住公牛角,不把它掀翻在地就誓不罢休”。还有人把他的一生比作比一部比好莱坞大片还要精彩的财富传奇,将其誉为“白手起家的创富之神”,“安巴尼家族神话的真正缔造者”。

迪鲁巴伊·安巴尼生于1932年,是家里的第二个儿子,父亲是一名中学老师,他只受过初等教育。16岁那年,迪鲁巴伊就独自出外谋生,漂洋过海来到也门(The Republic of Yemen)首都亚丁(Aden),并在这个陌生的城市挖到了他的第一桶金。

最初到达亚丁时，迪鲁巴伊只是公司的一个普通办事员，经过几年的努力，成为了公司的经理，并开始积累了一些商业经验。在亚丁生活的几年间，迪鲁巴伊发现，也门政府的主要货币里亚尔(Rial)的硬币含银量价值高于它的面值，也就是说，只要把手中的钱全部换成里亚尔硬币，然后再熔掉、提纯，重新铸成银条，转手出售给伦敦的交易商，他就能从中获利。此后迪鲁巴伊便频繁出手，以自己的积蓄买下大量的里亚尔硬币，成批地运往英国。3个月之后，也门政府发现本国的里亚尔硬币迅速减少，很快找到了迪鲁巴伊，勒令其收手，并把他遣送回国。

1958年，26岁的迪鲁巴伊回到了印度，用15000卢比和他的表兄创办了信实商业公司，主要做进出口业务，通常能赚取300%的利润。20世纪60年代，印度政府出台了一系列鼓励生产尼龙产品的政策，迪鲁巴伊看清形势，很快就在1966年创办了信实纺织工业公司，创立了自己的品牌“Vimal”，专门生产尼龙产品，利润率高达700%。由于经营得法，一段时间后，Vimal成为印度家喻户晓的纱布第一品牌，很多百货公司与零售店甚至打出“只卖Vimal”的旗号。

1977年，45岁的迪鲁巴伊将信实纺织公司公开上市，开创了印度私营企业上市融资的先河。此后信实集团仿佛驶进了快车道，在很短的时间里便取得了迅猛的发展。1986年，安巴尼家族的身家就上升到印度财团的第三位。随后，迪鲁巴伊又在石油、化工、电信、零售、教育等市场大显身手，屡有斩获，到了上世纪末，迪鲁

巴伊便一举摘取印度财团桂冠,超过了百年家族塔塔和比尔拉,成为名副其实的印度首富。

到2002年迪鲁巴伊去世的时候,信实集团的运营收入已经达到180亿美元,占印度GDP的3%,占印度所有私人企业当年总利润的30%。从1977年到2002年,信实集团的利润增长了900倍,市值增长了3300倍。迪鲁巴伊把信实打造成了一个集化纤、石油化工、石油提炼、石油开采、电信、电力、金融服务、对外贸易、生命科学等行业于一身,年收入过百亿美元的巨无霸集团。

事实上,迪鲁巴伊在印度的影响力相当强大,以至于在他去世的第二天,英国《独立报》便发表评论,宣称“印度经济史可以分为两个时代:迪鲁巴伊·安巴尼之前的时代和迪鲁巴伊·安巴尼之后的时代”,并进一步宣称,“对于整个印度工商界来说,迪鲁巴伊的离开的确是一个历史性的告别”。

随后,迪鲁巴伊的长子,也就是上面所说的新一任世界首富穆克什接替了他父亲的职位,继续掌舵信实集团。

俗话说,虎父无犬子,迪鲁巴伊去世之后,他的另一个儿子安尼尔(Anil Ambani)却不打算在哥哥的影子下做事,安尼尔和穆克什之间的矛盾日益尖锐,并逐渐公开化起来。兄弟俩之间的争斗很快波及到了整个印度,用当时印度媒体的话来说:“安巴尼兄弟的斗争让整个印度的商业市场都布满了不稳定因子,股市也被双方的口水仗搞得乌烟瘴气。”

2005年6月18日,与迪鲁巴伊有深交的印度工业信贷与投资

银行(ICICI)总裁 K. V. 卡姆斯(K Vaman Kamath)为穆克什和安尼尔兄弟分家进行调解,经过 7 个月的磋商,母亲科姬娜·安巴尼在信实集团公司董事会上宣布了分家协议:制造业企业分给长子穆克什,服务业企业分给次子安尼尔。哥哥穆克什继续主管集团石化产品、聚酯和精炼油业务,弟弟安尼尔则退出核心权力圈,转而专攻集团下属的电力、电信和金融服务业。

兄弟双方还达成协议,宣布在双方现在拥有的石油化工、电信、机场建设等领域,彼此之间不展开竞争。此外双方还都可以用“信实”(Reliance)商标。

正在所有人感慨这个“印度第一家族”必将走向衰落的时候,几乎让所有人都大跌眼镜的是,安巴尼家族产业并没有因为分拆而没落,在兄弟分家之后,穆克什和安尼尔都在各自的领域做出了不俗的业绩。

在 2007 年《财富》全球 500 强当中,按销售额,哥哥穆克什主掌的信实工业公司排名 269 位,比 2006 年前进 75 位;按利润算,信实工业集团排名 179 位。此外,穆克什还获得了美国印度商业委员会的“2007 年全球远见奖”,被授予“亚洲社会领袖奖”,瑞士世界经济论坛将其评价为“明日全球领导者”,美国《时代》周刊则把他列为“新世纪青年领袖”。

弟弟安尼尔也同样不甘示弱,在宣布兄弟分家后的第二天,他就用个人积蓄向信实能源公司和信实资金公司注入 300 亿卢比(按照今天的牌价,美元对卢比的汇率约为 1:40。——编者注),并宣

布辞去参议员身份,专心管理公司事务。他将新集团命名为安尼尔·迪鲁巴伊·安巴尼企业集团(Anil Dhirubhai Ambani Enterprises Group),并率领着旗下的各大电信、电力、金融公司迅速冲到了行业领先的位置。

兄弟俩人的努力终于赢得了世人的瞩目,到了2008年,安尼尔·安巴尼已经凭借420亿美元的身家跃居《福布斯》全球富豪排行榜第六位,哥哥穆克什·安巴尼则以430亿美元的身家排名第五位。以个人财富而言,兄弟俩分别居印度富人的第一位和第二位。难怪有人断言,时至今日,安巴尼兄弟已经彻底走出了父亲的光环,不仅如此,在不久的将来,安巴尼家族的传奇还会在兄弟两人身上继续……

目 录

第 1 章

他被称为“印度的洛克菲勒”……1

第 1 节 白手起家的财富传奇……3

“毫不夸张地说,这个世界上只有两家公司能够从零开始建设大型项目——微软和信实!”

第 2 节 改写印度商业史……21

1977年,迪鲁巴伊将信实纺织公司公开上市,不仅开创了印度私营企业上市融资的先河,也由此改写了整个印度商业史。

第 2 章

站在父亲的肩膀上.....27

第 1 节 1986——历史的岔路口.....29

1986 年 2 月,迪鲁巴伊不幸中风,由于身体偏瘫而精力不济。他的两个儿子在公司迅速各当一面。迪鲁巴伊实行家族管理,他和两个儿子穆克什和安尼尔分别担任企业董事长、总经理和副总经理,所有决策均由 3 人确定。

第 2 节 从小开始的财富课.....43

“除了强调学业和学会放松身心的重要性之外,他(父亲)在很早的时候就开始和我分享他对事业以及企业家身份的爱。”

第 3 节 迪鲁巴伊的遗产.....51

把埃克森美孚、电报电话公司和通用电气公司加在一起,它们在美国的位置和影响力就相当于信实在印度的规模和影响力。信实的变化,在很大程度上就是印度整个国家变化的缩影。

第 3 章

轰动全印度的豪门恩怨.....61

第 1 节 兄弟反目——一场现实版的“豪门恩怨录”.....63

随着穆克什实力的不断扩张,弟弟安尼尔的资产份额和管理决策的能力逐渐被削弱,安尼尔又不甘心被穆克什的光环所遮掩,再加上两兄弟截然不同的性格,一场兄弟争斗在所难免。

第 2 节 震撼全球的财富神话.....71

在 2008 年《福布斯》全球富豪榜上,穆克什以 430 亿美元的身家居第五位,他的弟弟安尼尔则以 420 亿美元的身家排名第六位,两兄弟创造了同登全球富豪榜前 10 名的财富传奇。

第 4 章

摆脱哥哥影子的安尼尔.....77

第 1 节 电信领域的“始作俑者”.....79

“如果打一通电话比买一张邮票贵得多,把网络铺到印度的每个村庄就是错误的。”

第 2 节 入主 Adlabs,进军娱乐业.....89

“安尼尔的投资是 2001 年印度媒体行业实行改革以来投

入电影行业的最大一笔机构资金,他的这种做法很可能会在印度的娱乐行业掀起一场革命。”

第3节 风波,又一场风波……………94

一旦募股成功,安尼尔的财产就会大幅上升,可能会超过穆克什,并在《福布斯》富豪排行榜上实现飞跃。穆克什显然不想看到弟弟超过自己的残酷结果,所以,穆克什才会千方百计地阻止信实电力的上市。

第5章

庞大的穆克什产业帝国……………97

第1节 穆克什的革命……………99

“如同一只蜈蚣:它有100条腿走路,单独的任何一条腿都是无足轻重的。信实必须超越由一两个人独力支撑的旧格局。”

第2节 穆克什的石油王国……………107

“世界上每100桶石油产品中,就有两桶贴着信实的商标。”

第3节 穆克什的财富魔盘……………115

在穆克什的不懈推动下,信实工业公司的管理层将集团的

多元化发展战略推到了极致,经过短短几年的努力,信实工业公司不仅涉足石油化工,还在零售行业及教育领域占据了一席之地。

第 6 章

世界首富终于换人了……………123

第 1 节 与世界首富的赛跑……………125

很多报纸杂志给穆克什·安巴尼戴上了“632 亿美元资产”的花环,将其推上世界新首富的宝座,但穆克什对这一荣誉的反应却让人大跌眼镜。

第 2 节 堪比“天上宫阙”的豪宅……………130

“在以前,那些最富有的印度人总是尽力隐瞒自己的财富,他们甚至不会开奔驰车,平时只是生活在狭小的公寓里,即使穆克什的父亲迪鲁巴伊,生前也总是生活在一座海边公寓里,他们总是担心收税员会盯上自己,所以总是时刻小心翼翼。但如今的富翁们已经不同了,穆克什和米塔尔都赚了很多钱,他们都在毫不避讳地炫耀自己的财富。”

第 3 节 印度的尴尬……………137

“要控制利润,不要举行挥霍的婚礼和奉行‘浪费’的西化

生活方式。要知道,平民百姓不会永远容忍这种极度不平衡的局面!”

第 7 章

破解“第一家族”之谜……………141

第 1 节 谜底一:注重品牌的力量……………143

对于任何一家公司或个人来说,要想获得长期发展,品牌的力量不容小觑。

第 2 节 谜底二:“逆向垂直整合”……………146

如果说信实工业集团的发展有什么秘密武器的话,那就是“逆向垂直整合策略”。纵观信实的发展史,你会发现,“逆向垂直整合”一直都是信实的主要发展思路。从上个世纪 70 年代进入纺织行业开始,我们便将这一策略发挥得淋漓尽致,你可以看到,我们在纺织、石油化工、电信等行业都采取了这种策略。

第 3 节 谜底三:借力资本市场……………152

1997 年 1 月,信实工业公司在外国成功发行为期 100 年的债券 1 亿美元和 30 年期债券 2.14 亿美元,此举不仅让它获得充足的发展资金,也使它一举跻身于 IBM、可口可乐和迪斯尼等发行世纪债券公司的行列。